

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT VEZETŐI SZEMMEL

CHANGE MANAGEMENT FROM LEADER'S VIEWPOINT

MESICS OLÍVIA termelési vezető

Opel Szentgotthárd Kft.

ABSTRACT

A szervezetek mindennapjait változások sora jellemzi. A gazdasági feltételek, a piaci körülmények, a jogi környezet, a technológia változásának eredményeként újabb változások állnak elő a szervezet működésében, folyamataiban. Jelen dolgozat alapját egy konkrét vállalatnál bekövetkező változásnak az elemzése adja. A bevezetést követő szakmai/műszaki nehézségek megoldása mellett szervezetfejlesztési szempontból is érdemesnek tűnt az említett változás értékelése. A vizsgálat számos témakört érintett, többek között a vezetők változáshoz való viszonyulását és a változás kezelésének folyamatát. Jelen tanulmány fókuszra helyezi, hogy egy új folyamatról kapott tudás hogyan hat a változás megítélésére, a vezetők változásokhoz való viszonyulása mennyire erősíti azt a munkavállalói magatartást, hogy egy konkrét változáshoz kapcsolódóan bizalommal vessenek fel problémákat

1. Bevezetés

A vezetői feladatok között a változások kezelésének a kultúrája fokozottan előtérbe került. Egyrészt azért, mert a vezetők a változások kiindulópontjai lehetnek, másrészt pedig magatartásukkal meghatározhatják a változások sikerességét. A vezetők változtatással kapcsolatos ismeretei fejlesztethetők azon cél érdekében, hogy a változáshoz kapcsolódó stratégia, a szervezet és munkatársak képességei összhangba kerüljenek a szervezeti rugalmasság fenntartása érdekében. Mindezt a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos fejlesztésével, a változások lépéseinek minél pontosabb megtervezésével és a többirányú, rendszeres, egyértelmű kommunikációval lehet elérni. Fontos tényező a változásokkal kapcsolatos félelmek, „instabilitás minimalizálása” (Csath 2001 p. 19.), a lehetséges zavarok megjelenésének megakadályozása, ill. megoldása (Csath 2001).

2. A dolgozat célja, hipotézisek

A változások sokrétűek lehetnek tartalmukat és formájukat illetően (Farkas 2005, Csath 2001, Noszkay). A működő szervezetek, vállalatok életében számos változás történik a vállalati kultúrát, folyamatokat, technológiát, hatalmi viszonyo-

kat, szervezeti struktúrát érintve (Dobák 2002). Esetünkben a vállalat logisztikai folyamatában történt változás. Az elsősorban műszaki, technológiai jellegű hibákat orvosolni kellett, hiszen ellenkező esetben veszteségek, működési fennakadások következtek volna be. Azonban a változásmenedzsment folyamata szempontjából is szükségesnek tűnt a változás értékelése, hiszen az érintettek oldaláról ellenállás volt tapasztalható, ami nehezítette a napi problémamegoldást, a különböző funkciók, felelősök mintha egymásra mutogattak volna, az információáramlás nehézségekbe ütközött. A vizsgálatnak az alapvető célja a folyamat fejlesztése, a hibák javítását célzó akciók meghatározása volt, illetve a tapasztalatok felhasználása újabb változások esetén.

Gyakorló vezetők számára fontos lehet a változások megfelelő előkészítése, a sikeres megvalósításhoz minden faktor megfelelő összehangolása. A vezetői gyakorlatot számos esetben bizonyos előfeltevések hatják át, amit egyrészt a korábbi tapasztalat, másrészt a szakirodalom megállapításai befolyásolnak. Konkrét példánkban, illetve a kapcsolódó vizsgálatban is megfogalmazásra kerültek hipotézisek. Jelen tanulmány a megfogalmazott hipotézisek közül hárommal foglalkozik. A hipotézisek megfogalmazásakor 2 dolgot kellett figyelembe venni. Egyrészt a kiindulási állapotot, miszerint az új folyamat bevezetése után léptek fel problémák, és ezek okát kellett feltárni. Másrészt olyan hipotéziseket igyekeztem megfogalmazni, ami gyakorló vállalatvezetők számára segítséget adhat további változások, változtatások előkészítéséhez.

- H1: Egy új anyagellátási folyamat került bevezetésre egy működő szervezetnél. Az új folyamatról meglévő/kapott tudás nagyban befolyásolja a változáshoz való viszonyulást, az új folyamattal kapcsolatos elégedettséget.
- H2: A vezetők változásokhoz való viszonyulása erősíti azt a munkavállalói magatartást, hogy egy konkrét változáshoz kapcsolódóan bizalommal vesse nek fel problémákat.
- H3: A konkrét vállalati gyakorlatban az anyagellátási rendszer érintettjei között a vállalat saját munkavállalói mellett alvállalkozón keresztül foglalkoztatottak is vannak. Az anyagellátásért az alvállalkozó felelős, akinek a vevője a multinacionális vállalat, aki egyben a változás kezdeményezője is. Tekintettel arra, hogy a változást az alvállalkozó mintegy „elszenvedi”, munkatársai is valószínűleg kevésbé pozitívak a változást, változtatást illetően.

3. Módszertani kérdések

A hipotézisek, illetve a folyamat fejlesztése, a dolgozói vélemények gyűjtése érdekében személyes interjúk történtek a változásban érintettekkel (vizsgálat célcsoportja, teljes reprezentativitás) ill. egy kérdőív is összeállításra került. A kérdőív felépítése a következő volt:

- I. rész: A kitöltők felkérése rövid levél formájában, amely információkat tartalmazott a kérdőív céljáról, ill. útmutatót a kitöltéssel kapcsolatban.

- II. rész: Független változók feleletválasztós válaszlehetőségekkel: pozíció/terület, szolgálati idő, iskolai végzettség.
- III. Függő változók:
 - Az új folyamatra vonatkozó tudás (rövidítés jelentése, bevezetés oka, vezető személye) feleletválasztós válaszlehetőségekkel, illetve kiegészítendő válasszal.
 - A konkrét változási, változtatási folyamattal kapcsolatos állítások (ok, háttér, résztvevők, döntéshozatal, problémamegoldás, célok, tervek stb.) értékelése igen, nem, nem tudom megítélni válaszlehetőségekkel.
 - Változásokhoz való általános viszonyulásra vonatkozó állításokkal való egyetértés jelölése 5 fokú skálán.
 - Észrevételek gyűjtése a nehézségekről és javaslatok a fejlesztésre (max. 3-3 darab).

4. A szervezeti változás leírása

A konkrét vállalat fő tevékenysége gépjárművek részegységeinek előállítás, szerelése az anyavállalat európai és globális érdekeltségébe tartozó gyártók, autógyártók részére.

A motorszerelési tevékenység folyamatosan mozgó szerelősorok mellett történik. A motorba beépülő anyagokat, alkatrészeket egy raktárból szállítják a sorok mellé, az operátorok körül – jórészt mögött és mellett - felállított polcokra Kanban alapú anyagellátási rendszerben. Ez azt jelenti, hogy miközben a motor az operátor előtt halad el meghatározott ütemidőn belül, az operátor hátra, előre, oldalra fordulva nyúl a szerelendő alkatrészekért.

A változás lényege, hogy az alkatrészek az operátorhoz az ún. előkészítelési módszer alkalmazásával kerüljenek. Az előkészítelés azt jelenti, hogy a meghatározott alkatrészek – korábban több munkahelyhez tartoztak – egy dobozban, ládában kerülnek a szerelősorok melletti speciális állványokra. Az állványról az operátor leveszi a dobozt, ami a motor mellett egy alvázon elhelyezve együtt halad a motorral, és a következő operátor is ebből a dobozból veszi ki az alkatrészt minden felesleges fordulás, mozdulat nélkül. A dobozokat egy külön területen készítik össze, és egy meghatározott körön kiszállító kocsikon szállítják ki a polcokra. Tekintettel arra, hogy a szerelősoron eltérő típusú motorok készülnek, különböző a ládák tartalma. Hogy a motorokhoz megfelelő összeállítású láda kerüljön, IT rendszer biztosítja az információt a raktárterület felé.

A változás bevezetésének közvetlen oka az anyavállalat kezdeményezése volt munka-és egészségvédelmi, illetve ergonómiai célzattal, egyben az anyagellátás optimalizálása, hiszen a felesleges mozgások - mint a veszteségek egyik formája - megszüntetésével az erőforrások, így a költségek is csökkenthetők. Egy új beruházás eredményeként új gyáregység épül a vállalat telephelyén, ahol már az új rendszer szerint kell kiépíteni az anyagellátást, így a jelenlegi projekt tapasztalatai

hasznosíthatóvá válnak majd az új gyárban is. Az egyéni munkavállaló szintjén az új rendszer ergonomikusabb munkavégzést tesz lehetővé.

5. Eredmények

5.1. A kérdőívet kitöltők jellemzői

A kérdőív 41 főnek került kiadásra, olyan érintetteknek, akik kapcsolatba kerültek az új anyagellátási rendszerrel vagy a bevezetés fázisában vagy már a működtetés során. A kérdőív 3 jellemzőjükre kérdezett rá: munkakör/terület, szolgálati idő, iskolai végzettség.

A munkakör/terület éppen azt pontosítja, hogy a kitöltő milyen minőségben volt/ van kapcsolatban az új anyagellátási rendszerrel. A kérdőívet kitöltők nagyobb része, közel fele a termelésben dolgozik. Tulajdonképpen az ő munkájukat kell, hogy segítse az anyagellátási rendszer mintegy kiszolgálva őket alkatrészekkel. A rendszer jó vagy rossz működését is ők érzik igazán, hiszen ők találkoznak azzal, ha nem megfelelő alkatrészek érkeznek ki a sorra az adott motorhoz, illetve ha a nehézségek miatt a szerelési ütemidőt nem tudják tartani.

A válaszadók több mint negyede azon projekt-csoport tagja volt, ami az új rendszer bevezetésére lett létrehozva. Hasonló mértékű (kb. 30%-30%) a vezetők csoportja és alvállalkozó által foglalkoztatottak száma. Az ún. egyéb kategóriában a válaszadók 2,5%-a tartozott.

A kérdőívet kitöltők szolgálati idő szerint 2 csoportba sorolhatók, 1 évnél kevesebb (12%) és 5 évnél régebb óta (88%) a vállalatánál dolgozó kollégákra.

Iskolai végzettség szempontjából a többség középfokú végzettségű: 57%, bár a vállalati populációhoz (25%) képest nagy a felsőfokú végzettségűek aránya: 41 %.

5.2. Az új anyagellátási rendszerre vonatkozó tudás

A kérdőív jellegénél fogva kevésbé alkalmas arra, hogy az új anyagellátási rendszerre vonatkozó direkt tudás mennyiségét és helyességét mérje. Ezért indirekt formában kerültek kérdések megfogalmazásra, melyek az anyagellátási rendszer rövidítésének jelentésének és az új rendszer bevezetésének ismeretét vizsgálták.

A rövidítéssel a kérdőívet kitöltők 83 %-a tisztában volt, viszont 15 % nem tudta a választ, 2% pedig rossz választ adott. A kérdést, a kapott eredményeket természetesen nem szabad túlértékelni, hiszen egy rövidítésnek az ismerete vagy éppen nem ismeret még nem jelenti, hogy egy rendszer jól vagy rosszul működik, vagy, hogy az egyén maga jól vagy rosszul működteti azt. Inkább egyfajta jelzés lehet a menedzsment felé, hogy milyen alapinformációkra érdemes kitérni egy új rendszer, folyamat bevezetése során.

Az új rendszer bevezetésének okaként több dolgot is megjelölhettek a kitöltők, illetve ők maguk is kiegészíthették a felsorolást. A jelölések száma a következőképpen alakult:

1. táblázat: Az új rendszer bevezetésének indoklása
Table 1.: Reasoning of the new system

Épülő új gyárnak szerzünk tapasztalatokat	42%
Hatékony anyagkezelési mód kerül bevezetésre	29%
Központi kezdeményezés	20%
Mert ezt mondták	6%
Mindennek változnia kell/Egyéb	3%

Forrás: Saját forrás

A jelölések sorrendje jól mutatja, hogy az épülő új gyárnak való tapasztalatszerzést tekintették a legegyszerűbbnek a kollégák, ami önmagában nem probléma. Ugyanakkor az új rendszerrel való azonosulást nehezítheti, hogy az érintettekben olyan kép alakulhat ki a változásról, mintha az rájuk nem is vonatkozna hosszútávon, akár a projekt megvalósulását követően vissza áll a régi rend. Ebből az aspektusból méltó figyelemre a fenti sorrend. Egy működési hatékonyságot hangsúlyozó szervezetnél, vezetésnél célszerű éppen a hatékonyságot, fejlesztést a kommunikáció középpontjába tenni. Nem szignifikáns, de jelzi a dolgozói azonosulás hiányát, hogy a kitöltők 12%-a számára csak egy utasításról van szó (Mert ezt mondták ...) az új rendszer bevezetésével.

5.3. Változások kezelése

Az adatfeldolgozás során a függő és független változók közötti további összefüggéseit is érdemes megvizsgálni, amire keresztábrák és korrelációs elemzések adnak lehetőséget (Babbie 1995). A változók számos összefüggésben vethetők össze, azonban a felmérés eredeti céljának megfelelően azokra koncentrálok, amelyek vezetők számára adnak a gyakorlatban viszonylag könnyen megvalósítható javaslatokat.

A változásokhoz kapcsolódóan bizonyos fokú ellenállás tapasztalható a változásban érintettek részéről. Ennek foka és megnyilvánulási formája persze eltérő lehet. Az ellenállásnak vannak személyi és szervezeti okai. Az ún. „szervezeti konzervativizmus” (Bakacsi 2003 p. 288.), a hatalmi pozíciók féltése, az erőforrás-elosztási rendszerváltozások, pozíciók, szervezeti egységek létének megkérdőjeleződése, az információ- és bizalomhiány, a csoporton belüli szubkultúrák eltérő érdekeltisége mind-mind eredményezhet ellenállást. Ezek leküzdésére számos stratégia, taktikai fogalmazódhat meg.

Zaltman-Duncan 4 típusú taktikát definiált (Bakacsi 2003). A rásegítő taktika lényege, hogy a vezetők segítik annak a változásnak a véghezvitelét, amit a változás érintettjei amúgy is akarnak, csak éppen akadályokkal szembesülnek. A felvilágosító-oktató taktika az elkötelezettséget úgy próbálja elérni, hogy minden információt, tudást megad az érintetteknek, akik így maguk látják be a változás szükségességét. A manipulatív taktikával a vezetők az érintettek érzelmi, tudati viszonyulásait manipulálják, míg a hatalmi taktika a kényszerítés eszközét alkalmazza. A gyakorlatban a taktikák keveredhetnek.

Nutt szintén 4 taktikáról beszél (Bakacsi 2003). A beavatkozási taktikánál a vezető a változás minden szakaszában részt vesz, és folyamatosan sulykolja a változás szükségességét. A részvételi taktika során egy kulcsemberekből álló csoport irányítja a változásokat. A szakértői meggyőzésen alapuló taktika külső szakértőt von be a változásba. A kényszerítő taktika alapja pedig a hatalmi pozíció.

5.3.1. A változásról való információ, tudás

A különböző stratégiák közül a legtényszerűbbnek a felvilágosító-oktató taktika tekinthető, hiszen a tényekre, objektivitásra épít. Ezért azt vizsgáltam, hogy konkrét esetünkben az új folyamatról meglévő/kapott tudás hogyan befolyásolja a változáshoz való viszonyulást, az új folyamattal kapcsolatos megelégedettséget.

Ehhez azokat a független változókat, állításokra adott válaszokat kellett elemezni, amelyek az új rendszerre vonatkozó tudásra, tréningekre vonatkoztak.

- Minden információt megkaptam az új folyamatról. (mi ez, miért kerül bevezetésre)
- Szükségesnek tartanék további információkat, esetleg tréninget az új logisztikai folyamattal kapcsolatban.

A fenti kérdéseket keresztábrás módszerrel vizsgálva az alábbiakat tapasztaltam. Ha a pozíció/munkaterület viszonylatában vizsgáljuk a kérdést, akkor látható, hogy az ún. Egyéb kategóriába lévő kitöltők érezték úgy, hogy minden információt megkaptak az új rendszerről. Őket követik a Projekt-csoport tagjai, akiknek 90%-a érzi úgy, hogy minden információt megkapott, majd a Vezetők 83%-kal, aztán az Alvállalkozó munkatársai 60%-kal, végül a Termelésben dolgozók 47%-kal.

Arra a kérdésre, hogy további tréninget szükségesnek tartanának, a fenti csoport tagjai az alábbi százalékban adtak igen választ: Egyéb: 100%, Projekt-csoport tagjai: 64%, Vezetők: 83%, Alvállalkozók: 100%, Termelésben dolgozók: 72%.

Az információval való ellátottság összefügghet azzal, hogy mennyire éreztek tervszerűséget, tudatosságot a változás végrehajtása során az érintettek. Ezért az alábbi kérdéseket is összevettem az információval való ellátottsággal.

- Az elmúlt hónapok során mindig egyértelmű volt számomra, hogy mit miért teszünk az új rendszer bevezetésével kapcsolatban.
- Tudtam/tudom, hogy milyen terv, elképzelés alapján dolgozunk

A fenti eredményekből látszik, hogy a termelésben dolgozó kollégák, akik végül is használják az új rendszert, érzik a legkevésbé azt, hogy minden információt megkaptak az új rendszerről, bár csak 72%-uk tartana fontosnak további tréninget. A projekt-csoport tagjainak több információval voltak ellátva, ezért ők tartanak legkevésbé igényt újabb tréningre. A rendszer működtetése szempontjából fontos alvállalkozói kör is fontosnak vélne további tréningeket.

2. táblázat: Információ és folyamat
Table 2.: Information and process

	Tudtam/tudom, milyen terv, elképzelés alapján dolgozunk.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	78%	18%	4%
nem	50%	50%	0%
nem tudom megítélni	50%	0%	50%
	Egyértelmű volt számomra mit miért teszünk.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	69%	19%	12%
nem	50%	50%	0%
nem tudom megítélni	17%	17%	66%

Forrás: Saját forrás

Az információk szintje mutatja, hogy sokkal tudatosabbnak, tervszerűbbnek látták azok a kivitelezést, akik több információval rendelkeztek az új folyamatról, változásról, hiszen „az információ legfontosabb tulajdonsága éppen az, hogy csökkenti a bizonytalanságot” (Chikán 2003 p. 295.).

Az információval való ellátottságot összevetettem a csapatmunka és konfliktuskezelés megítélésével is, mert a változtatási, változási taktikák mindegyike nagy szerepet tulajdonít ezeknek.

3. táblázat: Információ és kompetenciák
Table 3.: Information and competencies

	Az egyes funkciók egy csapatként dolgoztak a célért.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	67%	15%	18%
nem	40%	40%	20%
nem tudom megítélni	50%	17%	33%
	Az esetleges konfliktusokat a felek megoldották.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	67%	18%	15%
nem	40%	20%	40%
nem tudom megítélni	83%	17%	0%

Forrás: Saját forrás

Az információk meglepte erősíti az együttműködés érzetét, megítélését, amit egy vezetőnek érdemes kihasználni.

5.3.2. A vezetők változáshoz való viszonyulása

A vezetői magatartást több kérdés is vizsgálta a kérdőívben:

- Minden segítséget megkapok vezetőimtől az új rendszer bevezetéséhez, a bevezetésben való munkájához.
- A vállalatvezetés/projektvezetés számára fontos, hogy jelezzem a felmerült problémákat.
- A vállalatvezetés/projektvezetés bízik a munkámban.

A fenti állítások pozitív megítélést kaptak, hiszen az 1. és 2. kérdésre válaszadók 85%-a adott igen választ. A 3. kérdésre a válaszadók 89% (63+27%)-a adott pozitív (Egyetértek skála 4, 5) visszajelzést. Egy-egy változási folyamat sok kérdést generálhat a résztvevőkben, a bevezetés sikeressége érdekében lényegi lehet, hogy ezek a kérdések a felszínre jöjjenek, hiszen valós problémákat tárhatnak fel, amelyekre megoldást kell találni, másrészt a dolgozói ellenállás oldódását is jelenti.

A felmérésben 2 kérdés foglalkozott az előbbiekkal: Ha problémát észleltem a munka során, tudtam, kihez kell fordulnom, illetve Az általam felvetett kérdésekre mindig kapok választ.

A válaszadók közel 93%-a tudta kihez kell fordulnia kérdésével, tehát a szervezeti viszonyrendszerek jól szabályozottnak tűnnek. A felvetett kérdésekre viszont csak a válaszadók 70%-a kap mindig választ. Hogy a 70%-ot magasnak tartjuk vagy sem, lehet vitatkozni, de egy vezető feladatai között éppen annak elősegítése lenne a legfontosabb, hogy a dolgozók minden esetben kapjanak választ kérdéseikre.

5.3.3. Változások megítélése

A fentiekben már szó volt róla, hogy mennyire fontos, hogy a változásban érintettek közül minden résztvevővel foglalkozni kell. Esetünkben 3 szempont szerint definiáltuk a résztvevőket: munkáltató/pozíció (hiszen egy másik alvállalkozó dolgozói is részt vesznek a rendszer működtetésében), szolgálati idő és iskolai végzettség. A független változók nagy száma miatt széles spektrumon lehet elemzéseket végezni, amelyekből a következőket emelném ki.

Gyakorló vezetőként gyakran szembesülünk azzal, hogy a vállalati kultúrában eltöltött idő „hajlamosít” vagy éppen „kényelmessé” tesz a változások megítélésében (vö. szervezeti konzervativizmus). Ezért a szolgálati idő hosszával vettem össze a vonatkozó kérdéseket.

Az 1 évnél kevesebb szolgálati idővel rendelkezők esetén – tehát viszonylag új munkavállalókról van szó –, nagyobb nyitottságot tapasztaltam. Egyikük sem értett egyet azzal az állítással (1-es skála), hogy Nincs szükség a változásokra, ill. 80%-uk azt sem fogadta el, hogy Nincs szükség változásokra, ha jól működnek a dolgok.

A hosszabb szolgálati idővel rendelkezők között (több mint 5 év, ami igazából 10, 15 akár 20 év is lehet) nagyobb szórást mutatnak a válaszok. A Nincs szükség a változásokra kérdésre a válaszadóknak csak 72%-a nem értett teljes mértékben egyet, 17%-uk a 2-es skálát jelölte meg, míg 11%-uk egyetértést mutatott (skálán a 4-es és 5-ös érték).

Iskolai végzettség szempontjából látható, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők a változások teljes elfogadásával kapcsolatban határozottabb képet mutatnak. A legnagyobb szórást a szakmunkásképzővel rendelkezők mutatják. A 8 általánossal rendelkező 1 fő statisztikailag nem releváns.

4. táblázat: Változások megítélése és iskolai végzettség
Table 4.: Changes and educational background

	Iskolai végzettség			
	8 általános	Szaktun- kás- képző	Szakkö-zépiskola	Főiskola, egye- tem
Nincs szükség a változásokra.				
Nem értek egyet 1	0%	54%	80%	95%
2	100%	23%	20%	0%
3	-	-	-	-
4	0%	15%	0%	0%
Egyetértek 5	0%	8%	0%	6%

Forrás: Saját forrás

A munkaterület vonatkozásában több szempontot vizsgálhatunk. A változásokhoz való viszony összefügg azzal, hogy milyen minőségben vesz valaki részt a csoportban. Ebből a szempontból a Nutt-féle részvételi taktika jelentősége megerősítést nyert

5. táblázat: Változások megítélése és munkakör
Table 5.: Changes and position

	Pozíció/terület			
	Alvállalkozó	Termelés	Projekt-csoport	Vezető
Nincs szükség a változásokra.				
Nem értek egyet 1	60%	67%	82%	100%
2	40%	16%	9%	0%
3	-	-	-	-
4	0%	11%	0%	0%
Egyetértek 5	0%	6%	9%	0%

Forrás: Saját forrás

A korábbiakban már vizsgáltunk, hogy az információval való ellátottság, tréningek iránti igény mutat-e valamilyen összefüggést a pozícióval, munkaterülettel. Az a tény, hogy valaki egy alvállalkozónál dolgozik az előbbieket vonatkozásában nem mutatott lényegi összefüggést. Sőt számos kérdésben sokkal egységesebb képet mutattak az alvállalkozónál foglalkoztatott munkatársak. Annak a kérdésnek a megítélésében, hogy Az egyes funkciók egy csapatként dolgoztak a célért vagy mennyire volt egyértelmű, hogy milyen terv alapján történik a munkavégzés, a többi csoporthoz képest az alvállalkozó dolgozói közül többen (akár 100%) adtak igen választ.

6. Hipotézisek értékelése

A kérdőív értékelése alapján a hipotézisek közül a H1 és H2 jelű nyert igazolást.

Az új rendszerről kapott információk, az informáltság a mértéke befolyásolhatják a dolgozói elégedettséget, amit a kivitelezés tervszerűségének, valamint a csapatmunka és konfliktuskezelés megítélésével mértem. Az informáltság szintje azonban tovább pontosítható egy későbbi felmérésben, ugyanis célszerű egyértelműsíteni a kérdőívben, hogy az egyén saját munkájához szükséges szintről vagy egy általános minimum/maximum szintről beszélünk.

A vezetők változásokhoz való viszonyulását pozitívnak értékelték a kitöltők. A vezetés számára fontos a problémák felvetése az értékelők szerint. A hipotézis igazolást nyert, azonban célszerű figyelni arra is, hogy kérdésekre, problémákra nem mindig érkezik válasz a dolgozók felől. A H3 jelű hipotézis nem nyert igazolást, sőt bizonyos szempontból az alvállalkozó munkatársai nagyobb fokú elégedettséget, azonosulást mutattak a változással szemben, mint a saját munkavállalók.

7. Összefoglalás

A dolgozatban ismertetett felméréssel egy konkrét vállalat változtatási folyamatának fejlesztendő területeit kívántam azonosítani, amihez konkrét akcióterv is megfogalmazásra került. A vezetők változtatással tudását célszerű fejleszteni annak érdekében, hogy a változásokat a szervezetek lehetőségként éljék meg. A változások a változásokkal szembeni ellenállás okának, típusainak és a kezelési stratégiáknak az ismerete a legfontosabb. Fenn kell tartani a folyamatos, aktív kommunikációt a változtatás szükségességének megvilágítására, a változás hatásainak bemutatására. A változásoknál lényegi az emberek mozgósítása, a változásban érintettek javaslatának, ötleteinek figyelembevétele, véleményének kikérése még a bevezetés előtt. Ebből a szempontból segíteni kell a nyílt kommunikációt (fórumok), majd képzéseket, tréningeket szükséges szervezni (mi ez, miért jó, előnyei, hátrányai), illetve a műszaki, technológia problémák kezelésére szakmai tréninget tartani.

A rendszer kiterjesztése esetén a kiterjesztésnek tervét kommunikálni kell az érintetteknek, ha pedig ez a terv változik, akkor újból ismertetni kell azt. Az új folyamat eddigi eredményeit értékelni, majd kommunikálni kell, vonatkozik ez

erre a kérdőívre, illetve a közben indított strukturált probléma-megoldási folyamatra. A kiterjesztés esetén is össze kell gyűjteni a projektszempont, termelésben, logisztikai szolgáltatónál dolgozók észrevételeit, fejlesztési javaslatait. A vállalatnál a középvezetői kör, illetve a projektek, változások kezelőinek javasolt változásmenedzsment tréning akár az éves képzési tervbe integrálva.

A fenti eredmények is megerősítik, hogy a vezetők ismerete, hozzáállása, „s főképp a személyes példamutatás, nyílt és kézenfekvő magyarázatok az esetleges ellentmondásokra, lehetőségek a véleménycserére”. (Noszkay 2009 p. 42.) a sikeres változásmenedzsment egyik alapja

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, Earl. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó
- Bakacsi Gyula (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változásmenedzsment, Aula Kiadó
- Dobák Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák Miklós és munkatársai (1995): Szervezeti formák és koordináció. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Farkas Ferenc(2005): Változásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Noszkay Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest, N&B kiadó